Communications
Canada

Government Telecommunications Agency

Major Orientations
1991 - 1995

Government
Telecommunications
Agency

Canada

93-01206/

For more information or additional copies of this publication, please contact the Corporate Policy and Public Affairs Directorate at (613) 990-2237.

GOVERNMENT TELECOMMUNICATIONS AGENCY MAJOR ORIENTATIONS

1991-1995

A WORD FROM THE PRESIDENT

I take a great deal of pleasure, as the first President of the Government Telecommunications Agency, in giving each and every one of you a copy of our 1991-1995 Business Plan, as modified for this release.

The analyses and objectives that were assembled, and included in the Plan last summer by all members of the management team, are acting somewhat like an engine that has already begun to set in motion the strenuous activities that await us, as a Special Operating Agency, in the next few years.

Need I remind you that the Business Plan is rather like an accountability contract that will be used as a benchmark by the Department of Communications, the Government Telecommunications Council and the Telecommunications Advisory Panel to measure the performance of GTA.

I fail to see how the Agency could be effective and succeed in its aims without your cooperation, your tireless efforts and your loyalty. These, above all else, are what I am counting on.

I therefore encourage you to read this document, to discuss it with your managers and to determine how you, as an individual, can contribute to its implementation.

Best regards,

René Guindon

☐ TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

EXTERNAL ENVIRONMENT 1

REVENUE IMPLICATIONS OF CHANGES IN EXTERNAL ENVIRONMENT . . 4

INTERNAL ENVIRONMENT 4

CRITICAL SUCCESS FACTORS 6

RECOMMENDED RESPONSE TO CHANGES 7

THE ROLE OF THE REGIONAL OFFICES 10

PERFORMANCE INDICATORS 12

CONCLUSION 14

☐ INTRODUCTION

This document is the slightly reworked summary of the Government Telecommunications Agency's 1991-1995 Business Plan. All confidential information and financial projections, included in the original Plan, have been omitted.

The summary provides an overview of the strategies to be followed by GTA over the next few years in fully assuming its status as a Special Operating Agency and in meeting the expectations of its clients.

☐ EXTERNAL ENVIRONMENT

Technology

Advances in hardware and software technologies have led to a proliferation of new information-related products, services and applications. Two key technologies upon which this explosion of creativity has been based are the microchip, which makes virtually unlimited processing capacity available at ever-lower costs and fibre optics, which provide virtually unlimited transmission capacity. As these technologies are applied in the field of telecommunications, the telephone network is being transformed from an analog vehicle for voice communication to a complex distributed computer system over which voice, data, text and image information is transmitted in digital format.

Suppliers of new services have come from the data processing and office equipment industries as well as from the telecommunications industry. They now find themselves competitors in the newly-emerging information industry.

The speed with which new products are conceived and brought to market appears also to be accelerating. The life span of new applications appears to be diminishing in response to new demands from increasingly sophisticated users.

Because the evolution from analog to digital technology has eliminated the distinction between voice and data traffic, responsibility for in-house management of telecommunications is being transferred from people with traditional telephone skills to people with computer skills. Longstanding ties between GTA staff and "telephone people" working for customer organizations are being broken as a direct result of technological change.

Customers of GTA, for their part, are frequently heavy users of information technologies. In many cases they are planning programs for the future that are only possible because of the revolution that has taken place in the information industry. Some examples of such plans, and their relevance to GTA, are as follows:

Revenue Canada–Taxation

Revenue Canada–Taxation accounts for approximately 8% of GTA's business. It has a vision for future services, which is to increase electronic linkages between taxpayers, financial institutions, other government agencies and the private sector.

A program called "Electronic Taxpayer Services" will provide the public with access to tax information, help with the preparation and filing of tax returns

and enable taxpayers to settle their accounts through the electronic transfer of funds.

GTA's challenge will be to continue to find ways of either supplying or supporting these enhanced service offerings. In solving the needs of this customer, the GTA network could, for example, be used as a link in a national configuration of public switched network, bank private network and government intercity network facilities.

RCMP

This client intends to create a fully-integrated national communications network. Manual data collection and information-retrieval systems will be automated wherever possible. Officers on patrol anywhere in Canada will be able to access police files instantaneously through mobile terminals linked via local dispatch centres to nationally-maintained computer databases.

The Agency's services are currently used for voice transmission only and represent 14% of total telecommunications operating expenditures.

The challenge for GTA is to explore ways in which its client can maximize use of the government network on high density routes and benefit from GTA's purchasing power in the hundreds of small communities throughout Canada.

Transport Canada

Transport Canada's vision of the future calls for the creation of a national network of compatible systems, supported nationally, but having local applications. This department has initiated a major project to create an Open Systems Interconnection (OSI) environment and to encourage its growth.

Although this client and GTA share a common objective in the creation of a national "communications pipeline" which can be accessed by many different systems, it has tended to operate independently of GTA and spends no more than 20% of its telecommunications operating budget with the Agency.

GTA's challenge will be to ensure that this client benefits to the full from the Agency's introduction of the digital channel service. GTA will strive to maintain the delicate balance between achieving economies of scale for the government and encouraging information-handling initiatives by individual departments.

Telecommunications market trends

It was estimated that the global telecommunications market in 1990 would exceed US $400 billion. Revenues earned by the major Canadian telecommunications carriers in 1990 would have been approximately CDN $17 billion (between 3% and 4% of the global market). The Government of Canada market was approximately CDN $1 billion per year.

Basic telephone services account for 85% of revenues earned by Canadian carriers. The growth rate of this mature market is less than 10% per year. Enhanced services, such as facsimile, electronic messaging, electronic transactional services and information retrieval services, account

for the remaining 15% of Canadian carrier revenues. The annual growth rate for these services is estimated to be between 20% and 30%.

Growth rates in the Government of Canada market for data and enhanced services appear erratic and have been somewhat less than in the market as a whole (16% in 1988/89 and 11% in 1989/90).

Competition

In an increasingly competitive market-place, it is no longer possible for GTA to assume that it will retain its market share just because it has a Treasury Board mandate to provide telecommunications service to the government. Unless GTA is perceived to be providing value to its customers, as well as savings to the government, market forces will erode the Agency's revenues.

The challenge for GTA is to capture departmental business for bulk acquisition without interfering with the beneficial aspects of supplier relations with the departments.

Market

There are at least two reasons why GTA must capture an additional federal government market share, particularly in the areas of data transmission and provision of enhanced services:

a) As tariff rates for message toll and WATS services continue to decline, savings to government and the margin earned by the Agency on the Intercity Shared Voice Service could decline;

b) More importantly, there are significant savings to government that can be realized if GTA can encourage potential data customers to consolidate their requirements for data links in much the same way as they have previously consolidated their voice requirements. Such potential savings have been identified as falling under four major headings:

- Savings by multiplexing individual data networks into a few high-speed networks that enable the government to take advantage of existing tariff structures;
- More efficient use of the existing circuits;
- Person-year savings in individual departments through organizational rationalization;
- Savings achieved by integrating voice and data services.

Federal government telecommunications expenditures for the year 1989/90 amounted to $836 million, of which $442 million was spent on either voice or data services. GTA captured approximately 62% of this target market.

Analysis of expenditures shows that the target market is highly concentrated and therefore vulnerable to competition. Approximately 80% of operating expenditures on voice and data services is spent by 11 major departments.

Regulation

Assuming that the Department of Communications (DOC) will accomplish its objective of creating a uniform regulatory structure across Canada, GTA will be presented with opportunities, in the long term, to diversify its supplier base in the prairie region. Existing restrictions imposed by the three prairie telephone companies have prevented GTA from using Unitel as a carrier for intercity voice services between Ottawa and major prairie cities. They have also resulted in unnecessarily high private line delivery costs to federal agencies in those provinces.

In the short term, GTA has been presented with significant new opportunities following approval by the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC) of a new tariff for Bell Canada's Competitive Business Network digital service. In response to the Bell initiative, Unitel filed a new Mach III tariff in April 1990, which has recently been approved.

These fundamental changes to the tariffs present GTA, as one of Canada's largest purchasers of digital service, with significant opportunities:

a) To provide the federal government with new savings through bulk purchase of capacity suitable for the transmission of data;

b) To slow down the rate of decline in savings on intercity voice. Savings have fallen from approximately 50% of Direct Distance Dialling (DDD) rates in 1983/84 to a forecast of 31% in 1990/91; and

c) To develop and market new services based on the high bandwidth which, for the first time, will become available at competitive prices.

☐ *REVENUE IMPLICATIONS OF CHANGES IN EXTERNAL ENVIRONMENT*

As a result of the rapid digitization of the public switched network for long-haul traffic and the successive price decreases that have been implemented over the past few years for intercity voice grade service, GTA can no longer depend upon the intercity voice service to generate the substantial savings to government and margins that it has done in the past.

The situation will be further aggravated by suppliers of telecommunications services who will be faced with increased competition themselves and who will attempt to sell directly to government departments rather than deal through GTA.

☐ *INTERNAL ENVIRONMENT*

The Special Operating Agency mandate

GTA has been chosen as one of five programs of the federal government to pilot the Special Operating Agency concept. Since April 1, 1990 the Agency has been operating under the Special Operating Agency status.

GTA has submitted its transitional Business Plan for 1990/91 to the Treasury Board, requesting a number of special authorities and freedoms which would enable it to operate efficiently in a competitive environment. The Business Plan also

constitutes an accountability contract between the Agency and the Department of Communications.

GTA has freedom to set its own objectives, manage its own affairs and selectively exempt itself from DOC planning, control, personnel and financial matters. The Agency continues to operate on a self-financing basis. It accepts general direction and policy advice from the Minister of Communications and/or the Deputy Minister. It will review its activities with the Government Telecommunications Council on a periodic basis.

The Agency's mission

The mission of GTA is to bring information and telecommunications products and services to government for effective delivery of services to Canadians.

The primary objectives of the Agency as outlined in the 1990/91 transition plan are:

a) To provide quality services to government departments and agencies at an economic cost;

b) To plan and meet the current and future telecommunications requirements of the Government of Canada and to ensure future savings;

c) To operate on a full cost-recovery basis;

d) To get close to customers in order to understand their needs clearly;

e) To organize and implement the network architect function for the Government of Canada.

Strengths of GTA

GTA possesses certain strengths that make it a force in the market-place. The challenge is to maintain these strengths and use them to their full advantage:

a) *Regional Presence:* GTA delivers service to 147 federal government departments, agencies and crown corporations. It is well positioned to stay close to its customers in all parts of Canada and to be knowledgeable about local tariffs, conditions and requirements.

b) *Customer Relations:* GTA has an established relationship with all government departments and agencies resulting from provision of existing services. A new opportunity to further improve relations with major customers arises from the membership of the Telecommunications Advisory Panel.

c) *Government Insider:* As an agency of government, GTA can help build a consensus among representatives of departments who will participate in planning the evolution of the network and the introduction of new services.

d) *Bilingual Staff:* The ability to provide service in both official languages reinforces the Agency's position with its customers.

e) *Treasury Board Mandate:* GTA is recognized by the Treasury Board as the focal point for the government telecommunications architect function and the delivery of the common telecommunications services in Canada.

f) *Self-sufficiency:* GTA has a long tradition of self-sufficiency, while operating on an essentially break-even basis over time.

g) *Employee Loyalty:* Employees have shown loyalty and dedication often under severe PY constraints.

h) *Technical Skills:* The Agency has one of the largest pools of expertise in the country as a provider of telecommunications and information services and as customized solutions to the government.

☐ CRITICAL SUCCESS FACTORS

To succeed in the increasingly hostile market-place as a provider of high-quality telecommunications and information services to the government, GTA has recognized that it must pay particular attention to certain key aspects of its business. These sensitive areas are:

Customer satisfaction

GTA will stay close to its customers:

a) *Customer Needs:* The Agency will emphasize responsiveness to customer requirements and the provision of a total service package which includes price, quality and value-added features.

b) *Regional Presence:* Regional offices will be given additional responsibilities in order to keep pace with the growth in customer activity outside of the National Capital Region.

c) *Market Intelligence:* GTA will maintain a database of current information regarding the plans of customers and the capabilities of competitors.

Technical competence

a) *Technology:* Customers must feel comfortable in turning to GTA for technical advice, confident that they are dealing with professionals who are fully conversant with both the architecture of the government network and current developments in technology.

Effective infrastructure

It must be evident to customers that sales and technical people from GTA are supported by an effective infrastructure:

a) *Staff:* People are the strength of the organization, and GTA will support its employees through this period of change in Agency values and expectations.

b) *Administrative Support:* Success in the market-place requires effective support behind the scenes in terms of responsive information systems, streamlined procedures, an appropriate organization and rigorous cost control.

c) *Capacity Utilization:* GTA will maintain attractive prices for customers and savings for government if it can not only buy in bulk, but also maximize utilization of the network, particularly in off-peak periods.

Strategic alliances

The Agency will supplement its resources by forming alliances with organizations that are strong in areas in which GTA is weak.

☐ *RECOMMENDED RESPONSE TO CHANGES*

For GTA to meet its objectives, it will adapt to the changing environment. It will remain close to its customers and be easy to do business with. It will respond to market pressures, but continue to meet its responsibilities as the sole common service agency for telecommunications in the federal government.

In order to meet these often-conflicting responsibilities, GTA will:

Act immediately to remove major identified irritants to customers

Billing

GTA receives numerous complaints about its billing system. Invoices, attachment details and inserts present a negative image to customers and are an impediment to marketing the Agency's services.

Short- and long-term measures will be taken to ensure that bills become timely, accurate, simple, understandable and easy for customers to verify and process.

Management tools

Customers do not have the software tools to manage local service equipment. They also need help in extracting information for special reports and in monitoring intercity usage in a timely fashion. The Consolidation Management System (CMS) is being developed to meet this need. The timetable for release of modules will be accelerated.

Access to the GTA network

Customers have complained that the calling guide is complicated and that there are too many access numbers in use. GTA will consider introduction of a single access number to the government network.

Sales support

GTA will work with suppliers of services to improve the quality of after-sales support.

Concerns of regional customers

These have not always been given the appropriate level of consideration by GTA's management.

Directory

The procedure for providing updates to government directories is cumbersome. Immediate action will be taken to make the process more user friendly.

Increase penetration of key accounts through aggressive marketing action

The Agency will emphasize customer satisfaction through better-quality service, personal attention and other support activities. It will position itself as an integrator, offering total end-to-end solutions to its customers.

In order to achieve its market-share objectives, GTA will develop closer relationships with key customers. It

will build a well-trained, highly-skilled, professional sales team. National account teams, involving both headquarters and regional staff, will be established to provide consistent coast-to-coast support for major accounts. GTA staff will use meetings of the Telecommunications Advisory Panel and the Government Telecommunications Council to demonstrate the capabilities of the Agency and to build bridges between the Agency and major users of GTA services.

Realign business portfolio

Review existing service offerings

GTA will conduct an in-depth review of its business portfolio, to ensure that services offered are still relevant and economically justifiable. Migration plans will be considered for networks and services that fail to demonstrate savings to government and long-term prospects for growth. New pricing strategies will be developed in accordance with an overall view of competitive market conditions and will recognize the contribution to savings that is made by the largest users of GTA services.

Develop new service offerings

New services will be designed to satisfy the unique characteristics of the government market as well as the mandate of the Agency. The needs of user departments, although diverse, will be addressed within the context of a single, government-wide, enterprise.

New services will be based primarily upon services provided by the private sector. All services in the GTA portfolio will be subjected to a rigorous business case analysis.

Supplement own strengths by entering into appropriate strategic alliances

Rapid technological change has led to an erosion of traditional boundaries between industries. Many companies are finding it necessary to form alliances or undertake joint ventures with organizations in other industries in order to supplement their own skills and to exploit new kinds of opportunities.

As GTA adopts a more aggressive approach to its market and the extension of its service portfolio, a number of other alliances will be considered for the purpose of:

- Increasing GTA's buying power (and therefore its discounts);
- Turning a potential competitor into a partner. Opening up new service opportunities;
- Opening up new markets; and
- Gaining access to new skills and knowledge.

GTA will proceed with caution and due process where potential alliances challenge its existing policies and mandate.

Manage the Telecommunications Architect Program on behalf of the Federal Government

Under this program major telecommunications users will develop a government-wide strategy for integration of telecommunications with

computers utilizing Open Systems Interconnection (OSI) standards.

GTA will manage the program, which will be staffed by departmental, Agency and private sector representatives. While specific program deliverables will evolve over time, objectives and immediate milestones of the program are to:

a) Reach agreement upon the manner in which OSI standards will be applied in an integrated government-wide network to enable the linking of existing and future departmental networks;

b) Conduct trials of components and services within the architectural framework;

c) Implement a new government enterprise network that complies with international standards;

d) Coordinate customer participation in the Architect Program;

e) Develop and implement plans to manage and use government telecommunications assets more effectively; and

f) Coordinate plans for training telecommunications personnel throughout the government.

In addition to work on these objectives, GTA will develop a communications plan to ensure wider understanding and awareness of the Telecommunications Architect Program.

Improve the effectiveness of the Agency through attention to human resource issues

The Agency's employees are loyal and dedicated. They have a commitment to service and integrity. GTA will prepare its employees to meet the new competitive environment by instilling a greater emphasis upon customer service, entrepreneurial spirit, innovation, teamwork and results orientation.

Acceptance of these values will be achieved through leadership and training, as well as through career planning and appropriate conditions of employment.

GTA will increase the size of the marketing group and realign existing resources to support the market-oriented objectives of this Business Plan. At the same time, the Agency will draw upon technically-skilled people to respond to customer needs with market-driven solutions.

The alignment of personnel, knowledge, skills and values with the needs of the Agency are central to the success of the Business Plan.

Identify and complete development of computerized systems that are of strategic value to the Agency

GTA is heavily dependent upon computerized systems to support and deliver services. Effective information systems not only enable the Agency to respond quickly and in a flexible fashion to customer requests, but also to help solidify business relationships.

During the Business Plan period, GTA will initiate or complete development of

five systems that are seen to have strategic value to the Agency:

- *Billing System:* This system will be modified in accordance with the recommendations of our study group.

- *Consolidation Management System:* Being developed by the Atlantic Region on behalf of GTA, this system will help customers to manage their local telephone lines, equipment, orders and costs.

- *Customer Profile System:* This new system will be used to maintain a database of market intelligence and information about customers, potential customers and competitors of GTA.

- *Network Management System:* Required in response to customer requests for tools to manage their own virtual private networks, GTA will acquire this system from a carrier.

- *General Ledger System:* This package can be used more effectively to provide the Agency with budget information, regional reports and financial statements by service segment.

Modify the structure of the Agency to better support multiple responsibilities

The structure of the Agency is perceived to restrict initiative at the regional level and obviously does not yet accommodate the new Architect Program.

GTA will undertake an organizational review in order to:

- Encourage regional initiatives;

- Minimize overlapping or conflicting lines of responsibility at headquarters;

- Support an aggressive marketing strategy which will emphasize direct relationships with customers and suppliers as well as immediate response to market opportunities; and

- Position the architect function within GTA so as to assist program managers in providing leadership and support to both customers and suppliers.

☐ THE ROLE OF THE REGIONAL OFFICES

Although it would be premature to redefine the role of regional offices in advance of the organizational review, it is clear that the responsibilities of GTA will be increased in the regions.

Regional Business Plans have been prepared by regional directors. Here is an outline of those plans (the extracts have been slightly edited):

Atlantic Region

Proposed Response

GTA's regional office will continue to emphasize aggressive marketing action. It will support the national programs of its customers with local solutions. The Atlantic Region's involvement in the proposed national major account marketing program will ensure Agency commitment to delivery of market intelligence throughout the

country, and to the development of marketing strategies for all major accounts.

The Atlantic Region will build strategic alliances at the local level in order to win business.

The Atlantic Region is prime to develop the Consolidation Management System, which is of strategic importance to the Agency as a whole.

The region will develop a pricing strategy that is designed to meet regional competition. The Government Voice Messaging Service, for example, is facing stiff competition from Maritime Telegraph and Telephone Company and CTG Canada, which supplies voice messaging service to the Nova Scotia Government.

Québec Region

Proposed Response

The Québec regional team will continue to emphasize an aggressive approach to marketing. It will continue to provide its customers with solutions suited to regional requirements by supporting national and regional programs for customers.

The Québec Region will develop strategic alliances on behalf of the federal community in the region. For example, a training seminar for telecommunications personnel is currently being developed jointly with the Québec Government's Direction générale des télécommunications.

The region will also contribute to the Telecommunications Architect Program by taking part in a study to determine the criteria to be used in an evaluation of the relative merits of Centrex and PBX systems.

The Québec regional office is currently assessing the impact of the filings by Telecom Canada as well as Unitel and formulating scenarios for the regional components of the network. It intends also to support its customers in an effort to find a way to remove such longstanding irritants as billing.

Ontario Region

Proposed Response

The Ontario Region proposes to build on the existing goodwill of our customers by actively identifying irritants and providing solutions within the region or nationally.

It will train regional employees through learning of new technologies and communication skills thereby enhancing customer service; it will also strengthen communications links with headquarters and other regions, thereby improving market intelligence and responding faster to customer requests.

It will optimize the regional network routes and local access consolidations as a service platform that can support the customers' voice and data applications.

It will improve administration through automation, Consolidation Management System and streamlined procedures, thus using GTA's administrative services as "value added".

Central Region

Proposed response

GTA's Central Region is actively supporting the Agency's responses, including actions on billing, CMS and the Architect Program.

We are also undertaking regional initiatives to explain the implications of regulatory change to customers and maximize benefits to the government from opportunities that arise in the new competitive environment.

We will identify our customer base and market opportunities, build customer profiles, develop pricing strategies to meet local competition and develop applications to meet customer needs.

The Central Regional Office will strengthen its tradition of service through training and implement changes that will enhance our business-like image with customers. We will also implement an employee development and recognition program. We will offer our staff courses that are designed to meet the knowledge requirements of our customers.

Pacific Region

Proposed Response

The Pacific Region will convert its existing trunking routes to digital routes as soon as possible. Switching equipment will be upgraded to ensure state-of-the-art performance. Opportunities will also be sought to expand the network through the formation of new consolidations and new serving areas.

Customers will participate in the Architect Program through a regional Steering Committee, under the auspices of the Telecommunications Advisory Panel. This will enable customer departments to participate in the long-range planning of telecommunications for the Government of Canada at the regional level and to have input to the regional Business Plans of GTA.

The region will participate actively in corporate MIS projects which will enhance GTA's capabilities to manage inventories, process orders, produce directories and issue bills.

The region will train staff and users to make the best use of the telecommunications services being provided for the future.

☐ *PERFORMANCE INDICATORS*

The management of GTA has undertaken to provide information on an annual basis in the form of representations to help the Government Telecommunications Advisory Commitee (TAP) form judgements about the effectiveness of the Agency. Representations will be prepared at a level that is meaningful to managers of GTA and to GTC and TAP and also in a manner that can be substantiated and audited.

GTA proposes to use an approach that has been developed by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation which identifies 12 attributes which, taken together, will allow GTC and TAP to form a balanced judgement about the effectiveness of GTA.

The 12 attributes will enable management to make representations as to:

a) The intentions of management;
b) The results achieved;
c) Operational effectiveness; and
d) The soundness of the Agency.

Specific performance indicators that will be reported upon are as follows:

Management direction

- Implementation of Business Plan strategies
- Attention to Critical Success Factors

Relevance

- Customer satisfaction with GTA's services*
- Total savings to government, generated by GTA's business activities*

Appropriateness

- Administrative expenses as a percentage of total GTA revenues*

Achievement of intended results

- Cost savings to government from using GTA
- Architect program milestones achieved
- GTA's share of total government telecommunications services market*

Acceptance

- Customer satisfaction with the quality of GTA's services and range of services negotiated and provided

Secondary impacts

- Regional economic development

Costs and productivity

- GTA's rates as a percentage of common carrier tariffs and supplier rates, leased WATS lines or dedicated line costs
- Cost effectiveness of GTA (per unit of measurement)

Responsiveness

- New technologies adopted, new services provided, new initiatives undertaken to better meet client needs

Financial results

- Management of the Revolving Fund and rates charged

Working environment

- Value rankings and matching

Protection of assets

- Computer down time

Monitoring and reporting

- Status of GTA's library system.

* Macro-indicators

☐ *CONCLUSION*

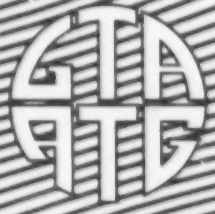
These, in brief, are the challenges that await the Government Telecommunications Agency. Each and every one of us should strive to meet them to the best of our abilities.

A new way of doing business!

Communications
Canada

Agence des télécommunications gouvernementales

Grandes orientations
1991 - 1995



Agence des
télécommunications
gouvernementales

Canada

Si vous désirez obtenir de plus amples informations ou des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec la Direction, Politiques globales et Affaires publiques au (613) 990-2237.

GRANDES ORIENTATIONS DE L'AGENCE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS GOUVERNEMENTALES

1991-1995

MOT DU PRÉSIDENT

Il me fait plaisir, comme premier président de l'Agence des télécommunications gouvernementales, de remettre à chacun et chacune d'entre vous sa copie du condensé de notre Plan d'entreprise 1991-1995 que nous avons légèrement remanié, en vue de cette publication.

Les analyses et les objectifs que l'on y a regroupés l'été dernier, et j'entends ici toute l'équipe de gestion, sont un peu comme le moteur qui a déjà commencé à enclencher les activités intenses qui nous attendent, comme organisme de service spécial, au cours des prochaines années.

Le Plan d'entreprise, est-il besoin de le rappeler, est en quelque sorte notre contrat d'imputabilité sur lequel le ministère des Communications, le Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales ainsi que le Groupe consultatif des télécommunications s'appuieront pour juger du rendement de l'ATG.

Je vois mal comment l'Agence pourrait faire preuve d'efficacité et réussir dans son dessein sans votre collaboration, votre travail acharné et votre loyauté. C'est là-dessus avant tout que je mise.

Je vous encourage donc à lire le présent document, à en discuter avec vos gestionnaires et à tenter de cerner comment vous, comme individu, pouvez contribuer à sa réalisation.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les plus cordiaux.

René Guindon

☐ *TABLE DES MATIÈRES*

INTRODUCTION 1

CONTEXTE EXTÉRIEUR 1

RÉPERCUSSIONS DES CHANGEMENTS SUR LES RECETTES 5

ENVIRONNEMENT INTERNE 5

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS 7

MESURES SUGGÉRÉES POUR RÉPONDRE AUX CHANGEMENTS 8

LE RÔLE DES BUREAUX RÉGIONAUX 12

INDICES D'EFFICACITÉ 14

CONCLUSION 15

☐ *INTRODUCTION*

Le présent document est le condensé légèrement remanié du Plan d'entreprise 1991-1995 de l'Agence des télécommunications gouvernementales. On y a omis les informations et les prévisions financières de nature confidentielle qui font partie du Plan original.

Ce condensé résume les stratégies qu'entend suivre l'ATG au cours des prochaines années afin d'assumer pleinement son statut d'organisme de service spécial et de répondre aux attentes de ses clients.

☐ *CONTEXTE EXTÉRIEUR*

Aspects technologiques

Les progrès technologiques réalisés dans la conception des ordinateurs et des logiciels ont donné naissance à une multitude de produits, de services et d'applications liés au traitement de l'information. Cette explosion de créativité repose sur deux grandes découvertes : le microprocesseur qui rend possible une multiplicité d'applications à des coûts plus bas que jamais et la fibre optique dont la capacité de transmission est quasi sans limite. La mise en application de ces nouvelles techniques dans le secteur des télécommunications donne lieu à la conversion du réseau téléphonique analogique actuel, utilisé principalement pour la transmission de la voix, en un système informatisé très complexe pouvant servir à transmettre par voie numérique la voix, les données, le texte et l'image.

De plus, les fournisseurs de nouveaux services proviennent d'entreprises engagées dans le traitement de données et la bureautique ainsi que de l'industrie des télécommunications proprement dite. Devant l'émergence de l'industrie du traitement de l'information, toutes ces entreprises se trouvent donc en situation de concurrence les unes par rapport aux autres.

Aussi, la rapidité avec laquelle ces nouveaux produits sont conçus et mis en marché semble s'accélérer. Ainsi, il appert que la durée utile de ces nouvelles applications diminue, en raison de nouvelles requêtes d'usagers de plus en plus exigeants.

Comme l'évolution de la technologie analogique en technologie numérique ne fait plus de distinction entre la transmission de la voix et celles des données, la responsabilité de gérer les télécommunications est en voie de passer entre les mains de personnes formées aux techniques informatiques plutôt que téléphoniques. Suite à cette évolution technologique, il s'ensuit que les liens très étroits qui s'étaient établis au cours des ans entre le personnel de l'ATG et le «personnel téléphonique», travaillant pour les organismes-clients, sont en voie de s'effriter.

Pour leur part, les clients de l'ATG ont très souvent recours aux techniques de traitement de l'information. Dans plusieurs cas, il leur arrive de planifier des programmes futuristes qui ne sont rendus possibles qu'en raison de la révolution qui s'est manifestée dans l'industrie du traitement de l'information. Voici quelques exemples de ces programmes et leur pertinence par rapport à l'ATG :

Revenu Canada–Impôt

Revenu Canada–Impôt représente environ 8% de l'ensemble du chiffre d'affaires de l'ATG. Il s'intéresse vivement à la prestation de nouveaux services électroniques destinés à accroître les liens entre les contribuables, les institutions financières, les agences gouvernementales et le secteur privé.

Le programme du «Service électronique à l'intention des contribuables» permettra au public d'accéder à de l'information sur les impôts ainsi qu'à de l'aide pour la préparation et la soumission de rapports d'impôts, voire même de régler la cotisation par l'entremise de virements de fonds électroniques.

Le défi de l'ATG sera de continuer à trouver des mécanismes en vue de fournir ou d'appuyer ce genre de services enrichis. Tout en répondant aux besoins de son client, le réseau de l'ATG pourrait, par exemple, relier dans une configuration nationale le réseau commuté public, le réseau privé d'une banque et le réseau interurbain gouvernemental.

Gendarmerie royale du Canada

Ce client se propose d'établir à l'échelle nationale un réseau pleinement intégré de communications. Les systèmes de cueillette de renseignements et de recherche documentaire seront automatisés, là où c'est possible. Les agents qui patrouillent partout au Canada pourront avoir accès instantanément à des fichiers de contrevenants, à l'aide de terminaux mobiles reliés à des centres locaux de répartition, lesquels seront reliés à leur tour à des banques nationales de données.

Actuellement, la GRC a recours aux services de l'ATG uniquement aux fins de transmission de la voix, ce qui représente 14% de l'ensemble de ses dépenses d'exploitation pour les télécommunications.

Le défi de l'ATG consiste à explorer des avenues qui permettraient à son client de maximaliser l'utilisation du réseau gouvernemental sur les tronçons à haute densité et de lui faire profiter de la force d'achat de l'ATG dans les centaines de petites agglomérations à travers le Canada.

Transports Canada

La vision futuriste de Transports Canada est de créer un réseau national de systèmes compatibles avec des points d'appui à l'échelle nationale, mais qui aurait des applications locales. Ce ministère a lancé un important projet visant la mise sur pied de systèmes d'interconnexion ouverts ("OSI") et se propose de promouvoir leur expansion éventuelle.

Même si ce client et l'ATG partagent un objectif commun, à savoir la création d'un «pipeline» pan-canadien de communications accessible par plusieurs systèmes différents, il a souvent agi indépendamment de l'ATG et ne dépense avec elle qu'à peine 20% de son budget d'exploitation en matière de télécommunications.

Le défi de l'ATG sera de s'assurer que ce client profite au maximum du réseau numérique par canaux qu'elle prévoit éventuellement mettre en place. L'ATG cherchera à maintenir l'équilibre précaire qui doit exister entre la

réalisation d'économies d'échelle pour le gouvernement et le fait d'encourager les ministères à entreprendre des initiatives au chapitre du traitement de l'information.

Tendances du marché des télécommunications

On avait prévu que le marché global des télécommunications, en 1990 dépasserait 400 milliards de dollars américains. Au Canada, les recettes des principales sociétés de télécommunications auraient atteint en 1990 environ 17 milliards de dollars en devises canadiennes (soit entre 3% et 4% du marché global). La part de marché du gouvernement fédéral devait s'établir à environ un milliard de dollars par année.

Le service téléphonique de base représente 85% des recettes réalisées par les sociétés canadiennes de télécommunications. Le taux de croissance de ce service bien établi est inférieur à 10% annuellement. Les services enrichis comme la télécopie, la messagerie électronique, les services de transactions électroniques ainsi que les services de recherche documentaire s'accaparent le 15% qui reste des recettes réalisées par les sociétés canadiennes de télécommunications. Le taux annuel de croissance pour ces types de services oscille entre 20% et 30%.

Les taux de croissance du marché de la transmission de données et des services enrichis, au sein du gouvernement fédéral, épousent une courbe plutôt irrégulière et se situent à des paliers bien inférieurs à l'ensemble du marché, soit à peine 16% en 1988-1989 et 11% en 1989-1990.

Concurrence

L'ATG, ayant à envisager une concurrence beaucoup plus vive, ne peut plus croire qu'elle pourra garder sa part du marché, du simple fait qu'elle ait reçu du Conseil du Trésor le mandat de fournir des services de télécommunications à la communauté gouvernementale. Les forces du marché risquent de gruger les recettes de l'Agence, si elle ne réussit pas à montrer à ses clients qu'elle apporte une valeur ajoutée et fait réaliser des économies au gouvernement.

Le défi de l'ATG est de s'accaparer les affaires des ministères pour les achats en grande quantité, sans pour autant nuire aux avantages de la relation harmonieuse qui doit exister entre les fournisseurs et les ministères.

Marché

Il y a deux raisons pour lesquelles l'ATG se doit de s'accaparer une part plus importante du marché du gouvernement fédéral, particulièrement dans les domaines de la transmission des données et de la prestation de services enrichis :

a) devant la baisse constante des tarifs du service interurbain à communications tarifiées ainsi que du service "WATS", les économies du gouvernement et la marge de manoeuvre de l'Agence, en ce qui a trait au Service téléphonique interurbain partagé, pourraient diminuer;

b) plus important encore, des économies substantielles pour le gouvernement peuvent être réalisées, si l'ATG peut convaincre ses clients-cibles à consolider leurs

besoins en matière de transmission de données, comme ils ont accepté de le faire auparavant pour la transmission de la voix. Ces économies potentielles se ramènent à quatre catégories :

- économies, en procédant au multiplexage de réseaux privés de transmission de données et de quelques réseaux à grande vitesse, de façon à permettre au gouvernement de profiter de la structure tarifaire en vigueur;

- en faisant un usage plus efficace des circuits existants;

- en économisant sur les années-personnes dans chacun des ministères par voie de rationalisation organisationnelle;

- économies, en procédant à l'intégration des services de transmission de la voix et des données.

Les dépenses du gouvernement fédéral au chapitre des télécommunications en 1989-1990 s'élevaient à 836 millions de dollars, dont 442 millions ont été dépensés au chapitre des services de voix et de données. L'ATG s'est accaparé environ 62% de ce marché.

L'analyse des dépenses montre que le marché-cible est grandement concentré, et donc vulnérable, en ce qui a trait à la concurrence. Onze ministères importants occasionnent environ 80% des dépenses d'exploitation pour les services de voix et de données.

Réglementation

En supposant que le ministère des Communications réussisse à atteindre son objectif qui est de créer une structure uniforme de réglementation à travers le Canada, l'ATG aura des chances, à long terme, de diversifier ses sources d'approvisionnement dans la région des Prairies. Les restrictions actuelles imposées par les trois entreprises de téléphone des Prairies empêchent l'ATG de recourir à la société Unitel comme fournisseur de services de télécommunications en matière de services interurbains entre Ottawa et les principales villes de cette région du pays. Cette situation a également entraîné pour les organismes fédéraux, qui sont situés dans ces provinces, des coûts inutilement élevés quant à la prestation de services de lignes privées.

Plusieurs nouvelles opportunités s'offrent à l'ATG, à court terme, en raison de l'approbation par le CRTC de la restructuration tarifaire de Bell Canada en ce qui a trait à son nouveau service numérique de réseaux concurrentiels d'affaires. Suite à la requête de Bell Canada, la société Unitel avait proposé en avril 1990, des changements à sa structure tarifaire de Mach III, qui ont été récemment approuvés.

Ces changements tarifaires d'envergure permettront à l'ATG, qui est l'un des plus importants acquéreurs de services interurbains au Canada, de saisir des occasions uniques de :

a) faire profiter le gouvernement fédéral d'économies nouvelles par l'achat de services en gros pour la transmission de données;

b) ralentir le taux de diminution des économies réalisées quant au réseau téléphonique interurbain. Les économies sont tombées d'à peu près 50% par rapport aux taux commerciaux, en 1983-1984, pour atteindre la prévision de 31%, en 1990-1991; et

c) mettre au point ainsi que commercialiser de nouveaux services à très larges bandes qui, pour la première fois, seront disponibles à des prix concurrentiels.

☐ *RÉPERCUSSIONS DES CHANGEMENTS SUR LES RECETTES*

L'ATG ne peut plus, comme par le passé, compter désormais sur le service téléphonique interurbain pour faire réaliser au gouvernement des économies d'échelle importantes, par suite de la numérisation rapide du réseau commuté public et des diminutions successives de prix qu'il y a eu au cours des dernières années sur ledit service.

La situation risque sans doute de s'aggraver au fur et à mesure que les fournisseurs de services de télécommunications affronteront eux-mêmes une plus vive concurrence et qu'ils tenteront de vendre directement aux ministères gouvernementaux, plutôt que de transiger par l'entremise de l'ATG.

☐ *ENVIRONNEMENT INTERNE*

Le mandat d'organisme de service spécial

L'ATG fait partie des cinq programmes gouvernementaux fédéraux qui ont été choisis pour le projet-pilote d'un nouveau concept de gestion. Ainsi, depuis le 1er avril 1990, l'Agence fonctionne-t-elle en vertu d'un mandat d'organisme de service spécial.

L'ATG a soumis son Plan d'entreprise transitoire pour l'exercice 1989-1990 et demandé diverses autorisations et certains accommodements, de façon à pouvoir oeuvrer efficacement dans un contexte de libre concurrence. Le Plan d'entreprise sert également de contrat d'imputabilité entre l'Agence et le ministère des Communications.

L'ATG peut donc établir librement ses propres objectifs, gérer ses propres affaires et se retirer, dans certains cas, des activités du ministère des Communications en matière de planification, de vérification, de gestion du personnel et de finances. L'Agence continue à s'autofinancer et à suivre les grandes orientations et les conseils politiques soit du Ministre, soit du Sous-ministre, ou des deux. Elle reverra périodiquement ses activités avec le Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales.

La mission de l'Agence

La mission de l'ATG consiste à offrir des produits et services de télécommunications et d'information au gouvernement pour qu'il puisse desservir efficacement les Canadiens.

Les principaux objectifs de l'Agence, tels qu'ils apparaissaient dans le plan transitoire pour l'exercice 1990-1991, sont de :

a) fournir des services de qualité et au meilleur coût aux ministères et organismes gouvernementaux;

b) planifier ainsi que combler les besoins actuels et futurs en télécommunications du gouvernement du Canada et l'amener à réaliser d'autres économies dans l'avenir;

c) gérer ses affaires sur une base de recouvrement des coûts;

d) se rapprocher de la clientèle, de manière à comprendre clairement ses besoins;

e) planifier et mettre en oeuvre la fonction d'architecte du réseau pour le compte du gouvernement du Canada.

Les avantages de l'ATG

Certains avantages que possède l'ATG en font sa grande force sur le marché. Le défi est de les maintenir et de s'en servir au maximum :

a) *Présence régionale :* l'ATG dessert 147 ministères et organismes gouvernementaux de même que des sociétés de la Couronne. Elle est bien placée pour être au fait des tarifs, conditions et exigences particulières à chacune des régions, et demeurer attentive à sa clientèle, partout au Canada.

b) *Relation avec la clientèle :* l'ATG a une relation bien établie avec tous les ministères et organismes du gouvernement, qui est due à sa prestation des services actuels. Une nouvelle opportunité d'améliorer ces relations avec les clients les plus importants semble se dessiner chez les membres du Groupe consultatif des télécommunications.

c) *Accès privilégié à de l'information gouvernementale :* l'ATG peut, en raison de son statut d'agence gouvernementale, aider à créer un consensus parmi les représentants des ministères qui prendront part à la planification de l'évolution du réseau et de la mise en place de nouveaux services.

d) *Personnel bilingue :* la capacité de l'ATG de fournir des services dans les deux langues officielles renforce sa position vis-à-vis ses clients.

e) *Mandat du Conseil du Trésor :* le Conseil du Trésor reconnaît que l'ATG est le centre de convergence de la fonction d'architecte des télécommunications gouvernementales et le point central de la prestation des services communs de télécommunications au Canada.

f) *L'autosuffisance :* l'ATG a une longue tradition d'autosuffisance, tout en ayant toujours pu équilibrer son budget d'exploitation.

g) *Loyauté des employés :* le personnel a toujours montré beaucoup de loyauté et de dévouement malgré de dures restrictions en années-personnes.

h) *Les connaissances techniques :* l'Agence est l'un des plus grands bassins de spécialistes au pays dans la prestation des services de télécommunications et d'information

ainsi que des services personnalisés auprès du gouvernement.

☐ FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS

Pour réussir à titre de fournisseur, auprès du gouvernement, de services de télécommunications et d'information de haute qualité, sur un marché de plus en plus agressif, l'ATG a convenu qu'elle doit être plus attentive à certains aspects de son activité, notamment :

La satisfaction de la clientèle

a) *Besoins des clients :* l'Agence se devra de répondre plus adéquatement encore aux besoins de sa clientèle et fournir une gamme de services qui tienne compte du prix, de la qualité et des caractéristiques à valeur ajoutée.

b) *Présence régionale :* on confiera plus de responsabilités aux bureaux régionaux pour aller de pair avec la croissance, en dehors de la région de la Capitale nationale, des activités liées à la clientèle.

c) *Connaissance du marché :* l'ATG tiendra à jour une banque de données relativement aux besoins futurs de ses clients et aux capacités de ses concurrents.

Compétence technique

a) *Technologie :* les clients doivent avoir confiance dans la qualité des conseils techniques et être convaincus qu'ils font affaire avec des spécialistes de l'ATG, qui maîtrisent l'architecture du réseau gouvernemental et sont très au fait des changements technologiques en cours.

Infrastructure efficace

Les clients doivent être assurés qu'une infrastructure efficace soutient le personnel de l'ATG dans leur travail, tant au niveau technique qu'à celui des ventes.

a) *Le personnel :* l'avantage de l'ATG, comme organisation, réside dans son personnel; aussi reconnaît-elle l'importance de les appuyer durant cette période de changement dans les valeurs et les attentes.

b) *Soutien administratif :* pour être en mesure d'affronter avec succès la concurrence, il faut pouvoir compter sur un soutien efficace, notamment en ce qui a trait à la fiabilité des systèmes d'information, la simplification des procédures, à une organisation appropriée et un rigoureux contrôle des coûts.

c) *Utilisation de la capacité :* l'ATG maintiendra des prix attrayants pour ses clients et fera réaliser des économies au gouvernement, si elle peut non seulement acheter des services en gros, mais aussi maximaliser l'utilisation de son réseau, particulièrement en dehors des périodes de pointe.

Alliances tactiques

L'Agence pourra améliorer ses ressources, en contractant des alliances avec des organismes qui ont des avantages, là où l'ATG affiche des lacunes.

☐ *MESURES SUGGÉRÉES POUR RÉPONDRE AUX CHANGEMENTS*

Pour pouvoir atteindre ses objectifs, l'ATG devra s'adapter aux changements de l'environnement. Elle continuera à être proche de sa clientèle et à maintenir de bons rapports avec elle. Elle cherchera, de plus, à répondre aux pressions du marché, mais continuera à assumer ses responsabilités comme seul organisme chargé de fournir au gouvernement fédéral des services partagés en télécommunications.

L'ATG se propose d'adopter les mesures suivantes afin de pouvoir assumer ses obligations, souvent contradictoires :

Éliminer le plus tôt possible les irritants les plus importants pour les clients

Facturation

L'ATG reçoit de nombreuses plaintes sur son système de facturation. La présentation des factures ainsi que les détails et les ajouts qui s'y rattachent projettent auprès des clients une image négative et nuisent parfois à la commercialisation des services offerts par l'Agence.

On prendra des mesures, à court et à long terme, afin de s'assurer que les factures sont reçues à temps, qu'elles sont exactes, simples, compréhensibles et plus faciles, pour que les clients soient à même de les vérifier et d'y donner suite.

Outils de gestion

Les clients n'ont pas toujours les outils ou logiciels nécessaires pour gérer leur matériel local. Ils ont aussi besoin d'aide pour extraire l'information, en vue de rapports particuliers, et surveiller l'utilisation du réseau interurbain de façon opportune. Le Système de gestion des réseaux unifiés ("CMS") est présentement en train d'être élaboré pour répondre à ce besoin. On prévoit d'ailleurs accélérer le calendrier de livraison des modules.

Accessibilité au réseau de l'ATG

Des clients ont logé des plaintes à l'effet que le guide d'utilisation est trop complexe et que l'on y trouve de multiples numéros d'accès. L'ATG examinera la possibilité d'avoir un seul numéro d'accès au réseau gouvernemental.

Soutien aux ventes

L'ATG travaillera avec les fournisseurs de services afin d'améliorer la qualité du service après-vente.

Préoccupations des clients en région

Les clients en région n'ont pas toujours reçu l'attention la plus appropriée de la part de la direction de l'Agence.

Annuaires

La méthode en vigueur pour la mise à jour des annuaires du gouvernement est encombrante. Des mesures seront prises incessamment pour rendre cette activité plus conviviale.

S'intéresser plus activement aux comptes des clients les plus importants par une stratégie de marketing plus agressive

L'Agence portera plus d'attention à la satisfaction de sa clientèle, en offrant un service de meilleure qualité, en étant plus à son écoute et en fournissant d'autres services de soutien. Elle cherchera à se positionner comme un intégrateur de services, qui est en mesure d'apporter toutes sortes de solutions aux problèmes de ses clients.

L'ATG devra développer des relations plus étroites avec ses principaux clients pour atteindre ses objectifs de part du marché. À cette fin, elle mettra en place une équipe des ventes bien formée, hautement spécialisée et très compétente. Des équipes, composées d'employés de l'Administration centrale et des régions, veilleront aux comptes nationaux afin d'offrir un service uniforme à travers le pays. L'ATG comptera également sur les réunions du Groupe consultatif des télécommunications et du Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales pour faire valoir ses capacités et établir des liens avec les principaux utilisateurs de ses services.

Réaménager la gamme de produits et services

Révision des services actuels

L'ATG réexaminera en profondeur ses services afin de s'assurer que ceux-ci sont toujours opportuns et rentables. On considérera des plans alternatifs pour les réseaux et services n'offrant plus d'économies pour le gouvernement ou un potentiel de croissance à long terme. On élaborera de nouvelles stratégies de fixation des prix, fondées sur une vue d'ensemble des conditions concurrentielles sur le marché, et reconnaîtra l'apport des économies réalisées par les utilisateurs de services de l'ATG les plus importants.

Mise en valeur de nouveaux services

Les nouveaux services seront conçus de manière à répondre aux exigences particulières du marché gouvernemental et au mandat de l'Agence. Bien qu'ils soient multiples, l'Agence s'occupera des besoins des ministères-clients, comme une entreprise unique oeuvrant à l'échelle gouvernementale.

Les nouveaux services seront établis en tenant compte de ceux qui sont offerts dans le secteur privé. Chaque service offert par l'ATG sera soumis à une analyse commerciale rigoureuse.

Ajouter aux avantages propres, en contractant des alliances tactiques appropriées

L'évolution rapide de la technologie a mené à l'érosion des frontières traditionnelles entre les industries. Plusieurs compagnies sentent le besoin de contracter des alliances ou de s'engager dans des activités de coparticipation avec des divisions de d'autres entreprises, de façon à accroître leurs propres compétences et à tirer avantage de nouvelles possibilités.

Comme l'ATG adopte une approche plus proactive en regard de ses marchés et étend éventuellement sa gamme de services, elle pourra songer alors à un certain nombre d'alliances, dans le but :

- d'accroître la force d'achat de l'ATG et, par conséquent, ses économies;
- de transformer un concurrent potentiel en un partenaire;
- d'ouvrir la voie à de nouvelles opportunités de services;
- de créer de nouveaux marchés; et
- d'avoir accès à de nouvelles compétences et connaissances.

L'ATG a l'intention d'agir avec prudence et dans le cadre des voies normales, lorsqu'une alliance éventuelle peut remettre en question des politiques actuelles et même son mandat.

Gérer le programme d'architecte des télécommunications pour le compte du gouvernement fédéral

En vertu de ce programme, les utilisateurs de télécommunications les plus importants mettront au point une stratégie à l'échelle du gouvernement pour intégrer celles-ci à l'informatique selon les normes des systèmes d'interconnexion ouverts ("OSI").

L'ATG administrera le programme, mais les employés proviendront des ministères, de l'Agence et du secteur privé. Même si les caractéristiques particulières au programme continueront à évoluer, ses objectifs et ses étapes immédiates sont les suivants :

a) convenir d'une entente sur la façon d'appliquer les normes "OSI" à l'intérieur d'un réseau gouvernemental intégré, de manière à pouvoir y raccorder éventuellement les réseaux ministériels actuels et futurs;

b) procéder aux essais des composantes et services à l'intérieur du cadre architectural;

c) mettre en place un nouveau réseau d'entreprise pour le gouvernement conforme aux normes internationales;

d) coordonner la participation de la clientèle au programme d'architecte;

e) élaborer et mettre en place des stratégies pour une gestion et une utilisation plus efficaces de l'actif gouvernemental en matière de télécommunications; et

f) coordonner des stratégies pour la formation du personnel préposé aux télécommunications au sein du gouvernement.

En plus de ces objectifs, l'ATG élaborera une stratégie de communications afin de sensibiliser et d'assurer une compréhension adéquate du programme d'architecte des télécommunications.

Rehausser l'efficacité de l'Agence, en accordant plus d'attention aux questions entourant les ressources humaines

L'Agence compte des employés loyaux et dévoués. Ils se sont engagés à être intègres et à desservir la clientèle. Aussi l'ATG fera-t-elle en sorte que ceux-ci soient bien préparés à oeuvrer dans le nouveau contexte de concurrence, en insistant davantage sur le service à la clientèle, l'esprit d'entrepreneurship, le travail d'équipe et l'atteinte des résultats.

L'acceptation de ces valeurs sera possible grâce au leadership et à la formation de même que par la planification des carrières et la mise en place de conditions d'emploi adéquates.

L'ATG se propose d'accroître la taille du groupe de marketing et de remanier ses ressources actuelles de façon à appuyer les objectifs du présent plan d'entreprise qui vise une orientation vers le marché. L'Agence s'adjoindra parallèlement une équipe de personnes hautement spécialisées en vue de satisfaire les besoins des clients avec des solutions, tournées vers le marché.

La réussite du Plan d'entreprise sera garantie, dans une large mesure, si le personnel, les connaissances, les compétences et les valeurs des employés sont au même diapason que les besoins de l'Agence.

Identifier et compléter la mise au point de systèmes d'information qui sont d'une importance stratégique pour l'Agence

L'ATG dépend largement sur ses systèmes d'information pour appuyer et offrir des services. Des systèmes d'information efficaces lui permettent non seulement de réagir promptement, et de manière flexible, aux requêtes de sa clientèle, mais de cimenter également ses relations d'affaires.

Durant la période couverte par le Plan d'entreprise, l'ATG entamera ou complétera la mise sur pied de cinq systèmes présentant une valeur stratégique pour l'Agence :

- *Système de facturation :* il sera modifié selon les recommandations de notre groupe d'étude.

- *Système de gestion des réseaux unifiés :* ce système, qui est en voie d'être mis au point par la Région de l'Atlantique au nom de l'ATG, cherchera à aider les clients à gérer leurs services téléphoniques locaux, leur matériel, leurs commandes et leurs coûts.

- *Système de profil de la clientèle :* ce nouveau système servira à mettre à jour une banque de données quant aux connaissances sur les marchés ainsi qu'aux informations sur les clients, les clients potentiels et les concurrents de l'ATG.

- *Système de gestion du réseau :* l'ATG, qui obtiendra ce système d'une entreprise de télécommunications, s'en servira pour répondre aux demandes des clients désireux de posséder des outils pour gérer leurs propres réseaux.

- *Système de registre général :* le système permettra à l'Agence d'accéder plus efficacement aux données budgétaires, aux rapports régionaux et aux états financiers, par service.

Modifier la structure organisationnelle de l'ATG de façon à pouvoir mieux assumer les multiples responsabilités

La structure de l'Agence est vue comme tendant à empêcher les initiatives des régions et n'étant pas encore conforme aux besoins du nouveau programme d'architecte.

L'ATG entreprendra donc une révision de sa structure organisationnelle de façon à :

- encourager les initiatives des régions;

- réduire, à l'Administration centrale, les lignes de responsabilité qui sont en conflit ou se chevauchent;

- appuyer une stratégie agressive de marketing qui mettra l'accent sur des relations directes avec les clients et les fournisseurs de même que sur une réaction immédiate devant les opportunités du marché; et

- positionner la fonction d'architecte au sein de l'ATG afin d'aider les gestionnaires de programme à faire preuve de leadership et à apporter leur soutien aux clients comme aux fournisseurs.

☐ *LE RÔLE DES BUREAUX RÉGIONAUX*

Même s'il est prématuré de redéfinir le rôle des bureaux régionaux, avant même d'avoir terminé la révision organisationnelle, il va de soi que les régions de l'ATG auront plus de responsabilités.

Les directeurs régionaux ont préparé des plans d'entreprise régionaux. En voici un aperçu (extraits légèrement remaniés) pour chacune des régions :

Région de l'Atlantique

Le bureau régional de l'ATG continuera à accentuer ses activités de marketing. Il cherchera à appuyer les programmes nationaux de ses clients par la recherche de solutions locales. La participation de la région de l'Atlantique au programme national de marketing, destiné aux clients pan-canadiens, permettra à l'Agence de s'engager résolument dans l'élaboration du profil des clients à travers le pays et de mettre en oeuvre des stratégies de marketing à l'intention de tous les clients importants.

La région de l'Atlantique compte contracter des alliances tactiques au niveau local pour augmenter son chiffre d'affaires.

La région de l'Atlantique est désireuse de participer à la mise en place du Système de gestion des réseaux unifiés ("CMS"), un élément stratégique de la plus haute importance pour l'Agence dans son ensemble.

On se propose également d'élaborer une stratégie de fixation des prix, conçue pour résister à la concurrence régionale. Le Service fédéral d'audio-messagerie, par exemple, doit affronter une forte concurrence de la part de Maritime Telegraph and Telephone Company et CTG Canada, qui offrent un service similaire au gouvernement de la Nouvelle-Écosse.

Région du Québec

L'équipe régionale du Québec continuera à insister sur une approche agressive en marketing. Elle continuera à fournir à sa clientèle des solutions adaptées aux besoins régionaux, en appuyant les programmes nationaux et régionaux des clients.

On développera des alliances tactiques de façon à en faire bénéficier la communauté fédérale de la région. Par exemple, la Direction générale des télécommunications du gouvernement du Québec élabore, présentement, avec le concours de l'ATG un séminaire de formation à l'intention du personnel de télécommunications.

La région contribuera également au programme d'architecte de télécommunications, en participant à une étude visant à déterminer les critères essentiels, lors de l'évaluation des systèmes centrex versus les PBX.

Le bureau régional du Québec évalue les répercussions des tarifs déposés par Telecom Canada et Unitel élabore des scénarios visant les composantes régionales du réseau. Il compte également soutenir sa clientèle dans la recherche d'une solution visant à éliminer les irritants de longue date, comme la facturation.

Région de l'Ontario

La région de l'Ontario se propose de construire à partir de la bonne volonté qui existe chez nos clients, en identifiant clairement les irritants et en apportant les solutions qui s'imposent à l'échelle nationale ou régionale.

On formera les employés de la région par l'apprentissage de nouvelles techniques et de compétences en communications, de façon à améliorer notre service à la clientèle. On renforcera également les liens de communications entre l'Administration centrale et les autres bureaux régionaux, accroissant ainsi notre connaissance du marché et réagissant plus rapidement aux demandes des clients.

On optimisera les voies du réseau régional et l'accès aux réseaux unifiés locaux, comme services pouvant servir de tremplins pour appuyer les applications de nos clients en matière de voix et de données.

On améliorera la gestion par l'automatisation, le Système de gestion des réseaux unifiés ("CMS") et la rationalisation des procédures afin d'en arriver à considérer nos services administratifs comme une «valeur ajoutée».

Région du Centre

L'ATG de la région du Centre appuie activement les mesures suggérées par l'Agence, y compris celles portant sur la facturation, le Système de gestion des réseaux unifiés ("CMS") et le programme d'architecte.

Nous prenons aussi des initiatives régionales pour expliquer aux clients les répercussions des changements de réglementation et maximaliser les économies pour le gouvernement par suite des opportunités qui s'annoncent dans le nouveau contexte de compétitivité.

Nous identifierons notre clientèle-cible et les opportunités du marché, tracerons un profil de nos clients et mettrons au point des stratégies relatives à nos prix qui permettront d'affronter la concurrence locale et de concevoir de nouvelles applications, susceptibles de satisfaire les besoins de la clientèle.

Le bureau régional du Centre renforcera notre service par le biais de la formation et de la mise en oeuvre de changements qui rehausseront l'image d'entreprise que nous voulons dégager auprès de nos clients. Nous mettrons également en oeuvre des programmes de perfectionnement et d'attestation de mérite pour les employés. Nous offrirons des sessions à notre personnel qui seront conçues pour rencontrer le niveau de connaissances auquel nos clients s'attendent.

Région du Pacifique

La région du Pacifique se propose de convertir, le plus tôt possible, les tronçons analogiques actuels en tronçons numériques. On améliorera le matériel de commutation de façon à en assurer le rendement maximum. On examinera aussi les opportunités d'expansion du réseau en région par la création de nouveaux réseaux unifiés et accès au réseau numérique.

Les clients participeront au programme d'architecte de télécommunications par le truchement d'un Comité régional, parrainé par le Groupe consultatif des télécommunications. Cela permettra aux ministères-clients de participer au niveau régional à la planification à long terme du gouvernement du Canada, en matière de télécommunications, ainsi qu'à l'élaboration des plans d'entreprise régionaux de l'ATG.

La région compte aussi s'engager activement dans les projets corporatifs relatifs à la gestion des systèmes d'information qui accroîtront les capacités de l'ATG en matière de gestion d'inventaires, de traitement des commandes, de production des annuaires et de questions de facturation.

La région formera le personnel et les usagers pour qu'ils profitent pleinement des services de télécommunications actuellement mis à leur disposition pour le futur.

☐ *INDICES D'EFFICACITÉ*

La direction de l'ATG a convenu de soumettre annuellement des renseignements au Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales (CETG) et au Groupe consultatif des télécommunications (GCT) afin qu'ils puissent porter un jugement sur son efficacité. La démarche sera compréhensible pour les gestionnaires de l'ATG, le CETG ainsi que le GCT, et selon une méthode qui permettra d'en établir le bien-fondé et de le vérifier.

L'ATG se propose d'utiliser une approche mise au point par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, qui identifie 12 dimensions et qui, lorsqu'examinées dans leur ensemble, permettront au CETG et au GCT de prononcer un jugement éclairé sur l'efficacité de l'ATG.

Grâce aux 12 indices d'efficacité, on pourra juger ce qui suit :

a) les intentions de la direction;
b) les résultats obtenus;
c) l'efficacité opérationnelle; et
d) la solidité de l'Agence.

Les indices d'efficacité particuliers dont on tiendra compte sont les suivants :

Orientation de la gestion

- Mise en oeuvre des stratégies du Plan d'entreprise
- Attention accordée aux facteurs critiques de succès

Pertinence

- Satisfaction de la clientèle quant aux services de l'ATG*
- Total des économies réalisées par le gouvernement par suite d'affaires entreprises par l'ATG*

* Macro-indices

À-propos

Les dépenses administratives comme pourcentage des recettes totales de l'ATG*

Réalisation des résultats escomptés

- Économies du gouvernement sur les coûts en passant par l'ATG
- Étapes franchies relativement au programme d'architecte
- Part de l'ATG en regard du marché des services de télécommunications pour l'ensemble du gouvernement*

Degré de satisfaction

- Satisfaction de la clientèle quant à la qualité des services de l'ATG et la gamme de ceux qui ont été négociés ou fournis

Effets secondaires

- Développement économique régional

Coûts et productivité

- Taux de l'ATG comme pourcentage des tarifs des entreprises de télécommunications et des fournisseurs, des coûts des lignes "WATS" louées ou des lignes privées
- Coûts et efficacité de l'ATG (par unité de mesure)

Capacité d'adaptation

- Adoption de nouvelles techniques, prestation de nouveaux services, prise de nouvelles initiatives en vue de satisfaire les besoins de la clientèle

Résultats financiers

- Gestion du fonds renouvelable et taux facturés

Environnement de travail

- Échelle des valeurs et harmonisation

Protection de l'actif

- Temps de panne des ordinateurs

Contrôle et communication des résultats

- État du système d'information de l'ATG.

☐ *CONCLUSION*

Voilà, en résumé, les défis qui attendent l'Agence des télécommunications gouvernementales. Aussi appartient-il à toutes et tous de les relever au meilleur de sa compétence.

* Macro-indices

Une nouvelle façon de traiter!